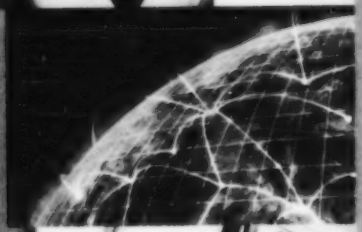
INSTITUT NATIONAL
DE SANTÉ PUBLIQUE
DU QUÉBEC

CENTRE D'EXPERTISE ET DE RÉFÉRENCE



Plan stratégique 2009 2014

Québec

Ce document est disponible intégralement en format électronique (PDF) sur le site Web de l'Institut national de santé publique du Québec au : http://www.inspq.qc.ca.

Les reproductions à des fins d'étude privée ou de recherche sont autorisées en vertu de l'article 29 de la Loi sur le droit d'auteur. Toute autre utilisation doit faire l'objet d'une autorisation du gouvernement du Québec qui détient les droits exclusifs de propriété intellectuelle sur ce document. Cette autorisation peut être obtenue en formulant une demande au guichet central du Service de la gestion des droits d'auteur des Publications du Québec à l'aide d'un formulaire en ligne accessible à l'adresse suivante : http://www.droitauteur.gouv.qc.ca/autorisation.php, ou en écrivant un courriel à : droit.auteur@cspq.gouv.qc.ca. Les données contenues dans le document peuvent être citées, à condition d'en mentionner la source.

Graphisme
Lucie Chagnon

Photographies de la couverture
Laboratoire : Dominique St-Pierre
Autres photographies : iStock

Dépôt légal – 4e trimestre 2009

Bibliothèque et archives nationales du Québec

Bibliothèque et archives Canada

ISBN : 978-2-550-56727-1 (version imprimée)

ISBN : 978-2-550-56728-8 (PDF)

© Gouvernement du Québec (2009)

Plan stratégique 2009 2014

Institut national de santé publique Québec

MISSION

VISION

VALEURS

Message du président-directeur général

C'est avec plaisir que je vous présente le Plan stratégique 2009-2014 de l'Institut national de santé publique du Québec, organisation que j'ai le privilège de diriger depuis le 1er décembre 2008. Mon mandat s'amorce au moment même où l'Institut célèbre ses premiers dix ans d'existence. La qualité des travaux réalisés au cours des dernières années et la croissance remarquable de l'organisation ont permis à l'Institut de se faire reconnaître comme chef de file en matière de santé publique au Québec et ailleurs au Canada. L'Institut a ainsi rapidement atteint une taille et une complexité qui l'invitent aujourd'hui à reconsidérer certaines de ses façons de faire.

À mon arrivée, les réflexions entourant ce troisième exercice de planification stratégique étaient déjà bien entamées. L'ensemble de l'organisation avait récemment pris un moment d'arrêt afin de réaliser une vaste démarche d'autoévaluation et d'audit externe qui l'a menée à porter un regard critique sur ses activités et services, et ainsi à reporter d'un an la production de son plan stratégique actuel. La publication récente du rapport du Vérificateur général du Québec insiste d'ailleurs sur la nécessité, pour l'Institut, d'améliorer sa gouvernance, sa gestion des risques et l'évaluation de sa performance.

Ce plan stratégique trace le profil des orientations que nous entendons mettre de l'avant au cours des cinq prochaines années afin d'assurer pleinement notre rôle d'Institut national de santé publique du Québec. Il tient à la fois compte des défis soulevés par la démarche d'autoévaluation, des résultats des sondages réalisés auprès du personnel et des partenaires et clients, des recommandations des auditeurs externes et du Vérificateur général du Québec, et de l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'Institut. Il est aussi le fruit des réflexions du conseil d'administration, du comité de direction et de l'ensemble des gestionnaires de l'Institut. Les choix stratégiques qui y sont définis constituent le point de départ d'une plus vaste réflexion qui nous permettra, sous l'angle de l'amélioration globale de notre performance, de préciser plus encore les thèmes scientifiques à mettre de l'avant et les modèles d'interactions à développer avec les différents partenaires, ce qui donnera lieu à une révision de certaines de nos façons de faire.

Luc Boileau, M.D.
Président-directeur général

Table des matières

PRÉSENTATION DE L'ORGANISATION 3

CONTEXTE 5

ENJEUX ET CHOIX STRATÉGIQUES 7

CONCLUSION 15

TABLEAU SYNTHÈSE 16

Présentation de l'organisation

L'Institut national de santé publique du Québec (INSPQ) est une personne morale, mandataire de l'État, qui relève du ministre de la Santé et des Services sociaux. Il a été créé pour consolider et développer l'expertise en santé publique et la mettre au service de l'ensemble de la population du Québec en la rendant disponible au ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) ainsi qu'à l'ensemble des directions régionales de santé publique. Il entendait aussi apporter une solution aux problèmes d'accessibilité, de disponibilité et de coordination de l'expertise en santé publique et permettre le développement de nouveaux types d'expertise adaptés aux problématiques en émergence.

MISSION

Soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique et les établissements dans l'exercice de leurs responsabilités en rendant disponibles son expertise et ses services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

Plus explicitement, cette mission consiste à :

- développer la connaissance et contribuer à la surveillance de l'état de santé et de bien-être de la population et de ses déterminants ;
- développer de nouvelles connaissances et approches en promotion, prévention et protection de la santé ;
- favoriser le développement de la recherche et l'innovation en santé publique ;
- fournir des avis et des services-conseils ;
- évaluer l'effet des politiques publiques sur la santé de la population ;
- rendre accessible l'expertise en santé publique par des activités de formation continue ;
- assurer des services de dépistage ;
- assurer des services de laboratoire, notamment en microbiologie et en toxicologie ;
- assurer des services de soutien au maintien de la qualité ;
- favoriser l'échange et le transfert des connaissances ainsi que la collaboration internationale ;
- contribuer à l'actualisation et au développement du Programme national de santé publique.

VISION

L'Institut est le centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec. Il vise à faire progresser les connaissances et à proposer des stratégies et des actions intersectorielles susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population.

VALEURS

L'Institut inscrit ses activités dans une perspective générale d'équité et de recherche du bien commun. Il souhaite ainsi participer, dans les limites de ses responsabilités, à la réduction des inégalités en matière de santé et contribuer à l'atteinte d'un état de santé et de bien-être optimal au sein des groupes et des communautés.

La responsabilité, l'intégrité, le respect et la rigueur sont les valeurs sur lesquelles s'appuie l'Institut pour accomplir sa mission et établir ses relations avec ses partenaires et ses clients. Les choix, les comportements, les attitudes et les qualités de l'organisme et de son personnel reflètent nécessairement ces valeurs. En tout temps, une réflexion éthique sous-tend les orientations et les choix retenus par l'organisation.

CLIENTÈLE

L'Institut offre ses services aux clientèles prioritaires définies dans sa loi constitutive, c'est-à-dire le ministre de la Santé et des Services sociaux et son ministère, les agences de santé et de services sociaux et les autorités régionales de santé publique ainsi que les établissements du réseau de la santé et des services sociaux.

D'autres clientèles importantes ont également recours aux services de l'Institut, notamment les autres ministères et organismes gouvernementaux, les milieux d'enseignement et de recherche, les organismes canadiens et internationaux de santé publique, les milieux autochtones, le secteur privé et le grand public.

CHAMPS D'EXPERTISE

Les interventions de l'Institut se concentrent autour de dix grands champs d'expertise :

- Développement, adaptation et intégration sociale
- Habitudes de vie et maladies chroniques
- Traumatismes intentionnels et non intentionnels
- Santé au travail
- Santé environnementale et toxicologie humaine
- Maladies infectieuses et microbiologie
- Impact sur la santé des systèmes de soins et de services
- Impact des politiques publiques sur la santé
- Surveillance de l'état de santé de la population et de ses déterminants
- Santé des Autochtones

Contexte

L'état de santé et de bien-être d'une population reflète les progrès accomplis par une société. Cet état dépend d'une série de facteurs qui relèvent à la fois des prédispositions biologiques des individus, de leurs habitudes de vie, de leurs environnements physique et social, de leurs conditions socioéconomiques, de l'organisation des services sociaux et de santé, de l'accès à ces ressources, des politiques publiques ou des valeurs culturelles et sociales. Les activités de santé publique visent l'action sur ces déterminants qui influencent la santé et le bien-être des collectivités.

La santé de la population québécoise s'est considérablement améliorée au cours des dernières décennies. Ce bilan favorable n'occulte toutefois pas les nombreux défis qui restent encore à relever. La société est de plus en plus aux prises avec la persistance de certains problèmes sociaux et de santé, la présence d'inégalités sociales de santé, et l'émergence de nouveaux problèmes susceptibles d'avoir un impact sur la santé de la population. On reconnaît aujourd'hui largement l'importance d'agir en amont, c'est-à-dire avant que ne surviennent les problèmes de santé et les problèmes psychosociaux, pour hausser la qualité de vie et améliorer l'état de santé de la population. De récents travaux sur la pérennité du système de santé et de services sociaux, notamment ceux réalisés par l'Organisation mondiale de la Santé dans le cadre de la Commission sur les déterminants sociaux de la santé, ont d'ailleurs mis en évidence l'importance d'agir sur ces déterminants pour réduire la pression sur le système de soins et de services.

Au cours des dix dernières années, le Québec s'est doté d'une infrastructure et d'un cadre législatif qui lui permettent de mieux assumer ses responsabilités en santé publique. L'Institut est ainsi né d'une volonté de garantir le développement et la mise à profit de l'expertise en santé publique au Québec. À titre de centre d'expertise et de référence en la matière, il joue un rôle clé dans la définition et la compréhension des problèmes de santé et des problèmes psychosociaux, et dans l'identification des interventions optimales pour les réduire ou en minimiser les conséquences, en fonction des meilleures données disponibles. Cette définition large de la santé publique amène l'Institut à offrir des services et des productions scientifiques sur de multiples sujets.

Citons à titre d'exemples : le développement de l'enfant (petite enfance, santé en milieu scolaire), les habitudes de vie (nutrition, problèmes liés au poids, tabagisme, consommation d'alcool), les maladies chroniques (diabète, maladies cardiovasculaires), les maladies infectieuses (maladies transmissibles sexuellement et par le sang, infections nosocomiales), la santé environnementale (changements climatiques), la santé au travail (utilisation sécuritaire de l'amiante), l'impact des systèmes de soins et de services et des politiques publiques sur la santé. En raison de sa mission, l'Institut est appelé à travailler en étroite collaboration avec les autorités de santé publique pour les aider dans l'exercice de leurs responsabilités, de même qu'avec de nombreux autres partenaires.

L'une des mesures prévues par la Loi sur la santé publique pour favoriser la cohérence et l'harmonisation des pratiques en santé publique aux paliers national, régional et local est l'élaboration et la mise en œuvre du Programme national de santé publique 2003-2012. Ce programme constitue un outil structurant de même qu'un important levier de mobilisation pour les acteurs concernés par l'amélioration de la santé de la population.

L'Institut s'inscrit directement dans cette perspective en contribuant activement à l'évaluation et à l'évolution du programme, et en faisant des priorités définies dans ce dernier, la principale plateforme à partir de laquelle il détermine ses actions.

Parmi les autres éléments structurants à considérer, la transformation récente du système de santé et de services sociaux a des implications significatives pour l'Institut. D'importants changements ont en effet eu lieu dans le système de santé et de services sociaux depuis l'élaboration du Programme national de santé publique 2003-2012. La Loi sur les services de santé et les services sociaux attribue désormais aux nouvelles instances locales, les centres de santé et de services sociaux (CSSS), la responsabilité d'agir auprès de leur population sur les déterminants de la santé en partenariat avec les autres acteurs du milieu, en plus d'offrir des services plus accessibles et plus coordonnés. Cette responsabilité représente une occasion unique d'intégrer et de renforcer la prévention dans le système de santé et de services sociaux, de même qu'au sein d'autres secteurs d'activités interpellés par la santé de la population (éducation, municipalités, loisirs, etc.). L'Institut a sans aucun doute un rôle à jouer dans ce rapprochement souhaité entre les acteurs de première ligne et la santé publique, mais il lui faudra d'abord promouvoir son rôle et accroître sa contribution au sein du système de santé et de services sociaux. L'Institut devra par ailleurs tenir compte de la présence d'autres acteurs importants dans son environnement externe, dont les différentes universités, l'École de santé publique de l'Université de Montréal (ESPUM), les Réseaux universitaires intégrés de santé (RUIS) et le futur Institut national d'excellence en santé et services sociaux (INESSS).

Ce portrait de l'environnement externe dans lequel évolue l'Institut serait incomplet sans une lecture plus fine de l'évolution récente de l'organisation du point de vue de son contexte interne. L'Institut a connu une croissance remarquable depuis sa création, croissance qui se reflète particulièrement dans le volume de ses activités scientifiques et l'augmentation continue de son effectif. Cette explosion des activités lui a certainement permis de se distinguer comme chef de file en matière de santé publique au Québec et ailleurs au Canada. L'Institut a toutefois atteint une taille et une complexité qui l'ont récemment amené à porter un regard critique sur ses activités et services afin d'améliorer sa performance et son fonctionnement. C'est ainsi qu'après dix ans d'existence, l'Institut s'est engagé dans une vaste démarche d'autoévaluation qui a mobilisé l'ensemble de son personnel. Ce bilan a été enrichi des résultats de deux sondages – l'un mené auprès du personnel et l'autre, auprès des partenaires et clients – et des recommandations d'un comité d'auditeurs externes. Plus récemment, la publication du rapport du Vérificateur général du Québec a mis en lumière la nécessité, pour l'Institut, de revoir certaines de ses pratiques de gouvernance, de gestion des risques et d'évaluation de la performance. Comme le souligne ce rapport, le modèle d'organisation de l'Institut est unique puisque aucune autre organisation n'exerce des activités correspondant à tous les volets de sa mission. Bien que cette situation rende difficile l'analyse comparative avec des entités similaires dans une perspective globale d'amélioration de la performance, la comparaison des principaux volets communs demeure une préoccupation pour l'Institut. Le renforcement des outils de gestion en suivi de la performance, notamment la réalisation d'un tableau de bord, devrait permettre d'y contribuer.

Les conclusions de la démarche d'autoévaluation et de l'audit externe, combinées à celles du Vérificateur général du Québec et à l'analyse du contexte externe dans lequel évolue l'Institut, ouvrent sur un certain nombre d'enjeux qui sont autant d'occasions à saisir que de défis à relever pour l'Institut afin de consolider ses acquis, d'actualiser sa vision, de recentrer ses actions autour de sa mission, d'améliorer sa performance et son fonctionnement et de faire connaître le caractère distinctif de sa contribution dans un domaine qui compte une grande diversité d'acteurs.

Enjeux et choix stratégiques

ENJEU 1

Une expertise pertinente aux actions de santé publique

ORIENTATION 1

Exercer un leadership scientifique voué à l'amélioration de la santé des Québécois

AXES D'INTERVENTION

1.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS D'EXPERTISE

L'identification des besoins d'expertise est une étape préalable et nécessaire à toute activité scientifique vouée à soutenir le réseau de la santé publique et ses partenaires intersectoriels. En ciblant les besoins de sa clientèle, l'Institut s'assure de fournir une réponse appropriée aux actions de santé publique et d'investir adéquatement les ressources nécessaires à la réalisation de ses différents projets. L'Institut entend ainsi accentuer, par divers moyens, ses interactions avec ses partenaires et clients afin de leur donner l'occasion de se faire valoir leurs besoins. Le fait d'être associé à l'évaluation et à l'évolution du Programme national de santé publique 2003-2012 représente d'ailleurs une occasion privilégiée de connaître les besoins du réseau. En effet, l'évaluation qui a pour objectif de vérifier l'atteinte des résultats attendus par le programme, implique la contribution de nombreux acteurs de la santé publique

À titre de centre d'expertise et de référence en santé publique, l'Institut a aussi la responsabilité d'être à l'affût des grandes tendances en santé publique, d'anticiper les problèmes émergents ou la résurgence de certains autres, et de fournir l'information appropriée, en temps opportun, au réseau de la santé publique. Les autorités de santé publique s'attendent à ce que l'Institut soit le phare en matière de santé publique et qu'il contribue activement à l'identification de nouveaux enjeux susceptibles d'avoir un impact sur la santé de la population. L'Institut compte ainsi consolider la fonction de veille scientifique et sanitaire en adoptant un cadre de référence en matière de veille, en plus d'assurer cette fonction dans un certain nombre de secteurs chaque année.

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
1 Identifier les besoins d'expertise en misant sur diverses sources d'information	Réalisation d'un bilan annuel des consultations CIBLE Bilan annuel atteint
2 Consolider la fonction de veille scientifique et sanitaire à l'Institut	Adoption d'un cadre de référence en matière de veille scientifique et sanitaire CIBLE 31 mars 2011
	Secteurs où l'Institut a assuré une veille scientifique et sanitaire CIBLE Au moins 10 secteurs annuellement

1.2 LE MAINTIEN D'UNE EXPERTISE SCIENTIFIQUE DIVERSIFIÉE

Les travaux réalisés par l'Institut au cours des dernières années ont permis de faire progresser les connaissances en santé publique et de proposer des stratégies et des actions susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population. Cependant, comme le laisse voir le Programme national de santé publique 2003-2012, le champ de la santé publique est vaste et les besoins d'expertise sont nombreux. À cet égard, la nouvelle responsabilité confiée aux instances locales d'agir sur les déterminants de la santé en collaboration avec les autres intervenants du milieu risque de générer de nouveaux besoins. Par sa mission, l'Institut est appelé à offrir une expertise polyvalente et diversifiée afin de répondre à l'éventail des demandes qui lui sont adressées. En offrant ce soutien, il s'assure d'être le point d'ancrage de l'expertise dont le réseau de la santé publique a besoin. Pour être viable compte tenu des ressources limitées, cet engagement implique toutefois de favoriser une utilisation renouvelée des connaissances existantes, notamment par la production d'avis sommaires, d'avis détaillés ou de synthèses des connaissances, mais aussi de maximiser le potentiel de ses partenariats et de l'expertise disponible dans le réseau afin de contribuer efficacement à l'atteinte des objectifs de santé publique.

Dans le cas particulier du Centre de toxicologie du Québec (CTQ) et du Laboratoire de santé publique du Québec (LSPQ), une réponse efficace en santé publique exige que ces derniers s'investissent dans la consolidation et le développement des fonctions essentielles attendues d'un laboratoire de santé publique. Ces fonctions essentielles concernent la surveillance, la prévention et le contrôle des maladies infectieuses ou des intoxications, la réponse aux urgences et aux éclosions, les analyses spécialisées de diagnostic et de confirmation, la biosécurité incluant le confinement biologique ou chimique et l'intervention en cas de déversement de matières infectieuses ou chimiques, l'exposition aux contaminants environnementaux, la gestion intégrée des données pour les maladies transmissibles et les intoxications, le développement et l'évaluation de

nouvelles technologies, l'assurance qualité en laboratoire, la recherche et le transfert de connaissances. La consolidation et le développement de ces fonctions implique de convenir, avec les autorités du ministère de la Santé et des Services sociaux (MSSS) et les laboratoires du système de soins et de services, des ententes de collaboration qui assureront le maintien et le développement de services analytiques à la fine pointe de la technologie dans les laboratoires de l'Institut, en plus de leur permettre de se situer clairement dans l'organisation des services de laboratoire au Québec. Concrètement, la réalisation de telles ententes de collaboration permettra aux laboratoires des centres hospitaliers, à ceux des Réseaux universitaires intégrés de santé (RUIS) et aux laboratoires de l'Institut de mieux comprendre leurs besoins et de faciliter la planification complémentaire de leurs services.

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
3 Offrir un soutien d'expertise polyvalent et diversifié	Réalisation d'avis sommaires, d'avis détaillés ou de synthèses des connaissances dans chacun des champs d'expertise Cible : Avis sommaires, avis détaillés ou synthèses des connaissances réalisés dans chacun des champs d'expertise
4 Développer et consolider les fonctions essentielles attendues d'un laboratoire de santé publique dans le système de soins et de services du Québec	Développement et portée des ententes de collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et le réseau Cible : Ententes réalisées d'ici 2014

1.3 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE SCIENTIFIQUE DE POINTE

En plus d'offrir une expertise scientifique diversifiée, l'Institut doit développer une expertise scientifique de pointe dans les secteurs essentiels pour l'action de santé publique. Cela implique que les services offerts dans ces secteurs couvrent l'ensemble des cinq grandes fonctions transversales de l'Institut : expertise-conseil, information, formation, recherche et collaboration internationale. Un tel investissement est évidemment souhaité pour une organisation dont la mission est de contribuer à la définition et à la compréhension des grands enjeux de santé publique, mais il n'est pas sans conséquence sur la capacité de l'Institut à réaliser l'ensemble de sa mission. Il convient ainsi de cibler les secteurs où il est approprié d'assurer le développement d'un large éventail de services afin de permettre une utilisation optimale des ressources compte tenu des possibilités de collaboration avec d'autres partenaires. Des efforts sont encore à faire à l'Institut afin de consolider les secteurs d'expertise scientifique de pointe, car certains d'entre eux n'offrent pas encore cette vaste gamme de services.

De plus, pour être en mesure d'offrir une expertise scientifique de pointe, l'Institut doit assurer le développement de nouvelles connaissances dans ces secteurs. La publication en 2008 des *Perspectives de développement de la recherche à l'Institut national de santé publique du Québec* offre un premier regard sur les secteurs à privilégier et permet d'orienter les activités de recherche de l'Institut en ce sens. Ces perspectives évolueront inévitablement en fonction des besoins identifiés et des grandes tendances en santé publique. L'Institut réalise d'ailleurs sa mission de recherche en étroite collaboration avec de nombreux partenaires, notamment les milieux universitaires ainsi que les milieux de la recherche en santé publique, le ministère de la Santé et des Services sociaux, les directions régionales de santé publique et les établissements dont, en particulier, ceux détenant une affiliation universitaire et une mission de recherche et d'enseignement. L'Institut a cette particularité, qui lui confère une grande force, d'être situé au carrefour des milieux de la recherche, de la décision et de l'action.

OBJECTIF	INDICATEURS ET CIBLES
5 Consolider les secteurs d'expertise scientifique de pointe	Nombre de fonctions développées dans chacun des secteurs d'expertise scientifique de pointe Cible : 5 fonctions développées dans chacun de ces secteurs en 2014 Nombre de projets de recherche (en développement, soumis et en cours) dans les secteurs d'expertise scientifique de pointe Cible : Augmentation de 10 % d'ici 2014

ENJEU 2

Une expertise à la portée des acteurs contribuant à la santé publique

ORIENTATION 2

Mettre à profit des connaissances et des compétences adaptées aux publics cibles

AXES D'INTERVENTION

2.1 LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES

De par sa nature, le champ de la santé publique implique une grande diversité d'acteurs avec des responsabilités variées au regard de la santé des collectivités. L'impact des travaux de l'Institut dépend ainsi en grande partie de l'appropriation et de l'utilisation des connaissances par ces divers groupes d'acteurs qui sont ses relayeurs d'information auprès de la population. En faisant du

transfert des connaissances une priorité, l'Institut s'engage à faire les efforts nécessaires afin de maximiser les retombées de ses travaux scientifiques sur la santé de la population. Cela implique de faciliter l'accès aux résultats de la production scientifique de l'Institut, en accompagnant par exemple chacune des publications d'un résumé ou de faits saillants, et de vérifier l'atteinte de cet objectif en s'assurant de la satisfaction de la clientèle au regard de la compréhension et de l'accès aux résultats de la production scientifique.

L'Institut compte par ailleurs systématiser l'application de stratégies de transfert des connaissances, particulièrement celles favorisant la prise en compte des besoins des utilisateurs, sinon leur collaboration, dès les premières étapes de la démarche de production des connaissances. De telles stratégies interactives comptent généralement parmi les plus efficaces en matière de transfert des connaissances puisqu'elles vont au-delà de la diffusion et de la valorisation des productions en fin de parcours. C'est à travers l'élaboration de plans de transfert des connaissances dès l'amorce des projets que l'Institut pourra déterminer les stratégies les mieux adaptées pour rejoindre les publics visés.

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
6 Faciliter la compréhension et l'accès aux résultats de la production scientifique de l'Institut	Proportion des publications scientifiques accompagnées d'un résumé ou de faits saillants Cible : 100 % d'ici 2014
	Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la compréhension et de l'accès aux résultats de la production scientifique de l'Institut Cible : 85 % d'ici 2012 – 90 % d'ici 2014
7 Systématiser l'application de stratégies de transfert des connaissances	Proportion des avis scientifiques accompagnés d'un plan de transfert des connaissances Cible : 85 % d'ici 2012 – 100 % d'ici 2014

2.2 LE DÉVELOPPEMENT ET LE MAINTIEN DES COMPÉTENCES EN SANTÉ PUBLIQUE

Le développement et le maintien des compétences en santé publique est un enjeu prioritaire dans un contexte où le renouvellement de la main-d'œuvre s'annonce comme un défi et où des responsabilités liées aux préoccupations de santé publique sont désormais confiées aux intervenants de première ligne du système de santé et de services sociaux. La mise à jour en 2008 du Programme national de santé publique 2003-2012 réitère à cet égard l'importance du développement et du maintien des compétences comme fonction de soutien à la mise en œuvre du programme. L'Institut contribue déjà activement à cette fonction, conjointement avec ses partenaires, entre autres par le soutien à la formation universitaire, la formation continue, les Journées annuelles de santé publique (JASP) et l'Initiative pour le partage des connaissances et le développement des compétences (IPCDC) qui rend accessibles des stratégies de développement des compétences en santé publique aux intervenants des paliers local et régional.

Des efforts sont encore à faire pour assurer une main-d'œuvre qualifiée en santé publique. À l'instar du système de santé et de services sociaux, le secteur de la santé publique fait face aux défis de la planification des ressources humaines. Il doit entre autres composer avec une main-d'œuvre vieillissante de même qu'avec une répartition inégale des ressources entre les régions, sans compter que les changements apportés à la Loi sur les services de santé et les services sociaux suscitent de nouveaux besoins de formation auprès des intervenants de première ligne. L'Institut entend en ce sens soutenir davantage les universités dans le cadre de la formation initiale en santé publique et poursuivre ses activités de formation continue en visant un meilleur accès à la formation pour l'ensemble des régions du Québec.

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
8 Accroître la capacité d'accueil de l'Institut pour les stagiaires de 2e cycle, de 3e cycle et postdoctoraux en santé publique	Nombre de jours de stage offerts par l'Institut aux étudiants de 2e cycle, de 3e cycle et postdoctoraux en santé publique Cible : 8 000 jours de stage offerts par l'Institut en 2014
9 Améliorer l'accès à la formation continue pour l'ensemble des régions du Québec	Nombre d'activités de formation continue en ligne offertes Cible : Au moins 5 activités de formation en ligne offertes annuellement
	Nombre de participants aux activités de formation continue Cible : Augmentation de 15 % d'ici 2014

ENJEU 3
Une organisation performante, stimulante et reconnue

ORIENTATION 3
Moderniser l'organisation dans une perspective d'excellence

L'Institut évolue dans un contexte où les besoins d'expertise ne cessent de croître, mais où les ressources financières limitées et la rareté de la main-d'œuvre posent des défis importants pour l'avenir. L'amélioration continue de la performance et la qualité de vie du personnel apparaissent dès lors comme étant incontournables pour les organisations publiques soucieuses d'optimiser leurs façons de faire, d'offrir des services de qualité et de maximiser leur chance de compter sur une main-d'œuvre qualifiée et engagée dans son travail. La reconnaissance accordée aux travaux de l'Institut et la notoriété de l'organisation doivent par ailleurs demeurer au cœur des préoccupations, car elles constituent d'importants gages de réussite. C'est en modernisant l'organisation dans une perspective d'excellence que l'Institut entend préserver et renforcer les acquis développés au cours des dernières années.

AXES D'INTERVENTION

3.1 L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE

L'un des principaux facteurs de réussite de l'Institut est sans aucun doute la qualité de son expertise et la rigueur scientifique de ses travaux, des atouts précieux sur lesquels se fonde toute la crédibilité de l'organisation. La qualité des activités et des services, tout comme la satisfaction de la clientèle à cet égard, constituent d'importantes dimensions de la performance que l'Institut compte renforcer dans l'avenir. Plusieurs stratégies sont actuellement déployées dans l'organisation pour s'assurer de la qualité des activités et des services rendus. Pour vérifier l'atteinte de ses objectifs en termes de qualité, l'Institut s'engage à évaluer la satisfaction de sa clientèle et à déterminer des cibles d'amélioration afin de s'assurer de répondre adéquatement à leurs besoins.

Parmi les autres stratégies déployées pour améliorer sa performance, et ainsi répondre aux préoccupations soulevées par le Vérificateur général du Québec, l'Institut entend élaborer et implanter un système de gestion intégrée des risques et renforcer ses outils de gestion en matière de suivi de la performance. L'Institut a connu une forte et rapide croissance au cours des dernières années qui l'oblige aujourd'hui à revoir certaines de ses façons de faire afin d'améliorer son fonctionnement. Il convient ainsi de mieux connaître les risques auxquels l'organisation est exposée afin de prendre les moyens nécessaires pour prévenir les menaces ou en réduire l'incidence.

OBJECTIFS	INDICATEURS ET CIBLES
I3 S'assurer que la clientèle est satisfaite de la qualité des activités et des services de l'Institut	Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la qualité des activités et des services de l'Institut Cible : 90 % annuellement
I1 Élaborer et implanter un système de gestion intégrée des risques	Élaboration et implantation d'un plan de gestion intégrée des risques Cible : 31 mars 2012
I2 Renforcer les outils de gestion de l'Institut en suivi de la performance	Réalisation d'un tableau de bord de performance et mise à jour annuelle Cible : 31 mars 2011

3.2 UN PERSONNEL COMPÉTENT, ENGAGÉ ET MOTIVÉ

L'Institut compte sur une équipe multidisciplinaire pour accomplir sa mission et ses fonctions. Ses experts proviennent de domaines aussi variés que les sciences appliquées, les sciences de la santé et les sciences sociales ou humaines. Une proportion importante de son effectif a un statut d'emploi temporaire compte tenu du caractère incertain du financement associé aux projets spéciaux. Cette situation, combinée à celle des départs à la retraite envisagés dans certains secteurs, plus particulièrement au Laboratoire de santé publique du Québec, fait ressortir tout le défi de la rétention du personnel, sans compter que la rareté de la main-d'œuvre dans le réseau de la santé publique pourrait aussi compromettre le recrutement de nouveaux employés.

Pour faire face à ces défis et maintenir son haut niveau d'expertise, l'Institut doit pouvoir compter sur un personnel qualifié et compétent, mais il doit aussi être en mesure d'offrir un milieu de travail stimulant qui favorise la rétention du personnel déjà en place et l'attraction de nouvelles ressources. L'Institut entend ainsi favoriser le maintien et le développement des connaissances et des compétences de son personnel, en plus de faire de la qualité de vie au travail un élément clé de motivation. Des efforts seront ainsi investis au cours des prochaines années afin d'améliorer les pratiques en matière de reconnaissance au travail et de conciliation travail-vie personnelle.

11. Favoriser le maintien et le développement des connaissances et des compétences du personnel	Nombre de jours de formation par équivalent temps complet (ETC) Cible : Au moins 1,5 jour par ETC à chaque année
12. Améliorer la qualité de vie au travail	Adoption et mise en œuvre d'une politique de la reconnaissance au travail Cible : 31 mars 2013
	Nouvelles mesures favorisant la conciliation travail-vie personnelle implantées Cible : Mesures mises en place d'ici 2013
	Taux de satisfaction du personnel au regard de la qualité de vie au travail Cible : Augmentation de 5 % d'ici 2013

3.3 LA NOTORIÉTÉ DE L'INSTITUT

L'Institut a énormément gagné en notoriété au cours des dernières années, que ce soit au Québec ou sur le plan international. Cette notoriété est en grande partie attribuable à l'excellence des travaux produits. L'un des meilleurs juges à cet égard est sans contredit la communauté scientifique elle-même. C'est entre autres à travers le regard critique des pairs qu'une organisation à vocation scientifique comme l'Institut arrive à saisir la qualité et l'originalité de ses productions. L'Institut entend poursuivre ses efforts en ce sens, et ainsi accroître le rayonnement de son expertise scientifique sur les scènes nationale et internationale, par l'intermédiaire de publications dans des revues scientifiques reconnues avec comités de pairs ou encore de missions à l'extérieur du Québec.

De plus, la transformation récente du système de santé et de services sociaux, qui a notamment conduit à la mise en place des Réseaux universitaires intégrés de santé (RUIS) en plus de confier de nouvelles responsabilités de santé publique aux instances locales, invite l'Institut à promouvoir son rôle dans ces milieux. D'importants efforts sont à faire, car la contribution de l'Institut à l'amélioration de la santé de la population demeure presque exclusivement connue de ses partenaires et clients du milieu de la santé publique. La portée et l'impact des travaux de l'Institut sur la santé de la population seraient sans doute accrus si ses activités et services étaient plus largement connus des intervenants du système de soins et de services du Québec.

13. Accroître le rayonnement de l'expertise scientifique de l'Institut	Nombre de livres, de chapitres de livre et d'articles publiés dans des revues scientifiques avec comités de pairs Cible : Augmentation de 20 % d'ici 2014
	Activités scientifiques générées dans le cadre des ententes de collaboration hors Québec de l'Institut Cible : Augmentation de 5 % annuellement
14. Promouvoir le rôle de l'Institut au sein du système de soins et de services du Québec	Réalisation d'un bilan annuel des représentations officielles de l'Institut dans le système de soins et de services du Québec Cible : Bilan annuel réalisé

Conclusion

Au fil des dernières années, l'Institut a su faire progresser les connaissances dans le domaine de la santé publique et proposer des stratégies et des actions susceptibles d'améliorer l'état de santé et de bien-être de la population. Sa contribution est aujourd'hui largement reconnue et toujours aussi d'actualité compte tenu des menaces actuelles et anticipées pour la santé des collectivités.

Ce plan stratégique fait état des priorités qui guideront les actions de l'Institut au cours des cinq prochaines années. Les orientations retenues lui permettront de faire les choix nécessaires pour maintenir ce qui a jusqu'ici constitué sa plus grande force, l'expertise, et répondre adéquatement aux demandes de ses partenaires et clients en plus d'élargir la portée de ses travaux au sein du système de santé et de services sociaux.

Outre les objectifs définis, l'Institut s'engage à participer à la réalisation des priorités gouvernementales qui interpellent particulièrement sa mission, notamment celles associées à la Stratégie gouvernementale de développement durable 2008-2013 ou encore celles qui seront soulevées par le ministère de la Santé et des Services sociaux lors de la publication de sa planification stratégique.

Plan stratégique 2009-2014

INSTITUT NATIONAL DE SANTÉ PUBLIQUE DU QUÉBEC

ENJEU 1 Une expertise pertinente aux actions de santé publique	ORIENTATION 1 Exercer un leadership scientifique voué à l'amélioration de la santé des Québécois
AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
1.1 L'IDENTIFICATION DES BESOINS D'EXPERTISE	1 Identifier les besoins d'expertise en misant sur diverses sources d'information
	2 Consolider la fonction de veille scientifique et sanitaire à l'Institut
1.2 LE MAINTIEN D'UNE EXPERTISE SCIENTIFIQUE DIVERSIFIÉE	3 Offrir un soutien d'expertise polyvalent et diversifié
	4 Développer et consolider les fonctions essentielles attendues d'un laboratoire de santé publique dans le système de soins et de services du Québec
1.3 LE DÉVELOPPEMENT D'UNE EXPERTISE SCIENTIFIQUE DE POINTE	5 Consolider les secteurs d'expertise scientifique de pointe

ENJEU 2 Une expertise à la portée des acteurs contribuant à la santé publique	ORIENTATION 2 Mettre à profit des connaissances et des compétences adaptées aux publics cibles
AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
2.1 LE TRANSFERT DES CONNAISSANCES	6 Faciliter la compréhension et l'accès aux résultats de la production scientifique de l'Institut
	7 Systématiser l'application de stratégies de transfert des connaissances
2.2 LE DÉVELOPPEMENT ET LE MAINTIEN DES COMPÉTENCES EN SANTÉ PUBLIQUE	8 Accroître la capacité d'accueil de l'Institut pour les stagiaires de 2e cycle, de 3e cycle et postdoctoraux en santé publique
	9 Améliorer l'accès à la formation continue pour l'ensemble des régions du Québec

ENJEU 3 Une organisation performante, stimulante et reconnue	ORIENTATION 3 Moderniser l'organisation dans une perspective d'excellence
AXES D'INTERVENTION	OBJECTIFS
3.1 L'AMÉLIORATION CONTINUE DE LA PERFORMANCE	10 S'assurer que la clientèle est satisfaite de la qualité des activités et des services de l'Institut
	11 Élaborer et implanter un système de gestion intégrée des risques
	12 Renforcer les outils de gestion de l'Institut en suivi de la performance
3.2 UN PERSONNEL COMPÉTENT, ENGAGÉ ET MOTIVÉ	13 Favoriser le maintien et le développement des connaissances et des compétences du personnel
	14 Améliorer la qualité de vie au travail
3.3 LA NOTORIÉTÉ DE L'INSTITUT	15 Accroître le rayonnement de l'expertise scientifique de l'Institut
	16 Promouvoir le rôle de l'Institut au sein du système de soins et de services du Québec

MISSION

Soutenir le ministre de la Santé et des Services sociaux du Québec, les autorités régionales de santé publique et les établissements dans l'exercice de leurs responsabilités en rendant disponibles son expertise et ses services spécialisés de laboratoire et de dépistage.

VISION

Être le centre d'expertise et de référence en matière de santé publique au Québec.

INDICATEURS	CIBLES
→ Réalisation d'un bilan annuel des consultations	→ Bilan annuel réalisé
→ Adoption d'un cadre de référence en matière de veille scientifique et sanitaire	→ 31 mars 2011
→ Secteurs où l'Institut a assuré une veille scientifique et sanitaire	→ Au moins 10 secteurs annuellement
→ Réalisation d'avis sommaires, d'avis détaillés ou de synthèses des connaissances dans chacun des champs d'expertise	→ Avis sommaires, avis détaillés ou synthèses des connaissances réalisés dans chacun des champs d'expertise
→ Développement et portée des ententes de collaboration avec le ministère de la Santé et des Services sociaux du Québec et le réseau	→ Ententes réalisées d'ici 2014
→ Nombre de fonctions développées dans chacun des secteurs d'expertise scientifique de pointe	→ 5 fonctions développées dans chacun de ces secteurs en 2014
→ Nombre de projets de recherche (en développement, soumis et en cours) dans les secteurs d'expertise scientifique de pointe	→ Augmentation de 10 % d'ici 2014

INDICATEURS	CIBLES
→ Proportion des publications scientifiques accompagnées d'un résumé ou de faits saillants	→ 100 % d'ici 2014
→ Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la compréhension et de l'accès aux résultats de la production scientifique de l'Institut	→ 85 % d'ici 2012 – 90 % d'ici 2014
→ Proportion des avis scientifiques accompagnés d'un plan de transfert des connaissances	→ 85 % d'ici 2012 – 100 % d'ici 2014
→ Nombre de jours de stage offerts par l'Institut aux étudiants de 2e cycle, de 3e cycle et postdoctoraux en santé publique	→ 5 000 jours de stage offerts par l'Institut en 2014
→ Nombre d'activités de formation continue en ligne offertes	→ Au moins 5 activités de formation en ligne offertes annuellement
→ Nombre de participants aux activités de formation continue	→ Augmentation de 15 % d'ici 2014

INDICATEURS	CIBLES
→ Taux de satisfaction de la clientèle au regard de la qualité des activités et des services de l'Institut	→ 90 % annuellement
→ Élaboration et implantation d'un plan de gestion intégrée des risques	→ 31 mars 2012
→ Réalisation d'un tableau de bord de performance et mise à jour annuelle	→ 31 mars 2011
→ Nombre de jours de formation par équivalent temps complet (ETC)	→ Au moins 1,5 jour par ETC chaque année
→ Adoption et mise en œuvre d'une politique de la reconnaissance au travail	→ 31 mars 2011
→ Nouvelles mesures favorisant la conciliation travail-vie personnelle implantées	→ Mesures mises en place d'ici 2014
→ Taux de satisfaction du personnel au regard de la qualité de vie au travail	→ Progression de 5 % entre 2011 et 2014
→ Nombre de livres, de chapitres de livre et d'articles publiés dans des revues scientifiques avec comités de pairs	→ Augmentation de 20 % d'ici 2014
→ Activités scientifiques générées dans le cadre des ententes de collaboration hors Québec de l'Institut	→ Augmentation de 5 % annuellement
→ Réalisation d'un bilan annuel des représentations officielles de l'Institut dans le système de soins et de services du Québec	→ Bilan annuel réalisé